

1%の大きさ

その昔、売上目標20億円が3年連続で達成できず、クビになった営業役員の話を本誌95号に掲載しましたが、とある秘策を巡らし、それをシステム化すること等によって、翌年には20億円、10年間で60億円にまで引き上げた話でした。その結果、私の給与は大して上がらなかったものの、売上の1%を販売促進費として自由に遣わせてもらいました。

とある秘策と、そのシステム化の話や後日談は、後ほど語るとして、年間売り上げの1%を私の一存で好きなように遣える執行権限は実に大きいものでした。20億円の時には2千万円。60億円に至っては、6千万円でした。私は小心者(中国語で小心は注意深くという意味)です。クビになった前営業役員のような私的流用は全くできず、ひたすら秘策にのみ遣っていました。

営業のノウハウと、スキルアップは(この販売促進費を使って)大いに勉強させてもらいました。経験則に基づいたノウハウも大事ですが、スキルアップには、外部教育機関が実施しているセミナーや研修を受けることの重要性も実感しました。(教育は最重要な投資でもあります)大して多くない給与でも、会社持ちで受ける教育の付加価値は、それ以上だということです。『2019年/七人の侍 Chiang Mai Conference』は、自己投資になりますが、先行投資として後から付加価値・実収入として何倍にもなって還って来る事を期待しています。



売れない悩み解消秘策

『とある秘策』などと、いかがわしそうな言い回しですが、本誌では何度も披露している事です。まずは、今現在の自分の営業力(実績)を把握する事から始めます。概ね3ヶ月～半年の平均実績が、今現在の営業力だと考えます。例えば、月商100万円が平均だったならば、100万円セールスマンということになります。

人件費率が20%だとした場合、このセールスマンは20万円の給与を得ます。平均150万円の売上に対しては30万円、200万円の売り上げなら40万円という具合です。(基本給+コミッション合計)完全歩合では不安もあることから、コミッション率の方を固定化(例えば5%)し、基本給の方を変動させるというのが『とある秘策』です。誰でもが高い基本給が良いに決まっています。『常識を覆した、逆転の発想から』(すると、否応なしに自己売り上げ目標が設定されるでしょう)
 100万円セールスマンは基本給15万円+歩合 5万円=20万円
 150万円セールスマンは基本給22.5万円+歩合7.5万円=30万円
 200万円セールスマンは基本給30万円+歩合10万円=40万円 となります。



3ヶ月～半年毎に平均売上を持って基本給が決定されます。決定された基本給は、月額売上に関わり無く、支払われ、売上の5%のコミッションも得ます。例えば、200万円セールスマンの今月の売上が100万円であっても35万円が保証されるわけです。但し、3ヶ月～半年の査定時に、**基本給がダウンすることもあります**。平均売上200万円Upだったセールスマンが、平均190万円だったら、否応なしに150万円セールスマン組の基本給になると云うことです。

お分かり頂けたでしょうか?常に自分の売り上げ実績と平均売上を把握しながら、自動的に自己売り上げ目標が設定できるシステムです。これを考案し導入した結果、会社全体の売上が3倍増になったと云う事です。勿論、営業所も人員も増設・増員し、システム導入した当初の3倍にもなったの事でもあります。5カ所だった営業所が15ヶ所になり、100人だった営業マンが300人になったら、笛と太鼓で目標ラッパを吹いてばかりはいられなくなり、営業所回りで人事採用から研修を一人でこなしていました。(他にやる人、出来る人がいなかった事もあって)



売り上げ目標は、会社から与えられるものではなく、自己設定するものだという事がお分かり頂けたものと思います。

平均売上が190万円で、あと一歩のところまで200万円セールスマン維持と150万円セールスマン陥落との狭間にいる人に有効なインセンティブに、販促費1%が活きて来ます。何たって! うん千万円の予算を持っているのですから、『海外旅行プレゼントキャンペーン』『賞金コンテスト』等色々やりました。

売上に占める直接人件費率は概ね20%で推移できたと思いますが、間接人件費や増設・増員に伴う費用・日常的な営業費(スタッフ人件費など)・公租公課、商品の輸入コストなど最終経常利益・純利益が幾らだったかは知りません。が、売上の1%は利益の10%には相当しただろうと思います。いい勉強と経験をさせて貰いました。『七人の侍の目標は、現収入の倍!を自己目標として欲しいものです』そして、それをどうして実現するか、皆で考え、検討するのが**Conference**です。



1+1≠2 ... =0.5 =3.0 =∞ かも知れない

1+1=2 に決まっている。という秀才には解けない算数が現実社会だということは、無学歴な成功者達に共通した答えではないでしょうか。自信と実力がない者に限って、学歴や家柄や役職などに執着して、それもなければ金銭・財産の保有高をよすがとして自己顕示欲を満たしている。そういう人たちは1+1=0.5(半人前・1/4人前)と評価。

二人そろって半人前・1/4人前と評価されたら、誰だって猛烈に憤慨するし反論の一つや二つでは済まないだろう。が、その実は本人達自身が一番よく知っているはずだ。これも以前から何度も云っている、プライドとコンプレックスは、表裏一体と理解できれば容易に分かる事だ。

プライドやコンプレックスをかなぐり捨てられれば、禪寺坊主の悟りに近づくだろうが、俗人には中々難しい。それならば、誇るべきプライドや忌むべきコンプレックスを全て捨て去ることはできないものの、最小限に留め置く心構えを作ることからはじめ、励んでみたらどうだろうか。

すると、不思議なことに新しい世界(経営者意識を持ったサラリーマン像)が見えてくる。前章で取り上げた給与システムは、実績主義、能力主義だから、基本給とその他手当で毎月殆ど変らないサラリーマンの給与とは違う。中小零細企業の経営者の苦労は、一生懸命頑張ってくれている社員の給与を安定的に払って行けるように、日夜腐心しているという事だ。



給与は貰うものではなく、獲得するものだというのが『ランク別給与システム』の肝だった。人件費率が高くなり過ぎた時(売上や粗利益が落ちてきた時)社員に対して、「減給する」と云えないから、もっと厳しい「リストラせざるを得ない理由」を淡々と語り、『枯れ木も山の賑わいだった』社員の首を無理矢理言いくるめて切り急場を凌いで来たのが、バブル崩壊後の企業の有様だった。バブル崩壊後の頃は、私は別の会社の営業所の所長をしていました。与えられた売り上げ目標が達成できなかった時、私は「一番人件費の高い所長(私)をクビにすれば、営業所の粗利益率は改善されます」と役員に話したことがあります。

何のことはない。昇給もあれば減給もあると、採用当初から給与システムを説明しておけば、経営者の苦労も半減されるでしょう。非正規社員などではなく、正社員として採用することだってできるはず。基本給が固定されていても、凍結されていたのでは物価の値上にも増税の支払いにも事欠いているのが現状でしょう。

それこそ、『枯れ木も山の賑わいだった』社員の首を切らずに済ます。1+1=2でないのは、20億円の売上が60億円にした影には、営業所も3倍、営業社員も3倍にしたからというコロンブスの卵が隠れているという事です。「なーんだ！そんな事か」と一瞥されそうですが、そうは簡単ではありません。1+1=1(半人前)=0.5(1/4人前)の、枯れ木も山の賑わい営業社員が混ざっているのです。(私自身の目標は直接人件費率20%としていました)

♪ちりんぼりん！黄金サラサラ！枯れ木に花を咲かせましょう♪花咲翁に徹して、営業社員を採用し、研修し、動機付ける役をしなければ成らないと云う事です。凡そ10年やって来ました。当時(30年前)の学卒初任給は、今と余り変らない20万円位でしたその半分が初任給。歩合は現職と同じ5%。営業資料・機材・営業車・ガソリン代、会社負担・身分正社員・年金健保有どうしても、売上が上がらず、10万円の基本給しか得られない人は、リストラしなくても、自分から辞めて行きます。残った『枯れ木も山の賑わい』営業マンたちの中から、季節はずれか？狂い咲きか？開花する人が出て来る事もあって、悲喜こもごものエピソードを思い出します。



クソ爺が、その昔『花咲翁』をやっていたなんて！笑止千万の話ではありますが、傍目には、面白そうに、簡単そうに、忙しそうに見えていて、それで年間売り上げの1%を遣いたい放題使えることに対する妬みが本社内で渦巻いていました。

北は、札幌・旭川・釧路から南は九州福岡・博多・久留米まで、全国15営業所を一人で駆けずり回り、笛と太鼓で目標ラッパを吹きながら(販売促進活動)と人事採用・研修(社内営業人事・教育活動)を遣っている姿を見ていた留守番役の部下・役員達から、「教育活動はできないが、販促活動は手伝える…」という事で1%の販促費の使用権限と共に組織変更し、私は営業社員・幹部教育専門で、相変わらず、月の半分以上は旅の空でした。



それから、1~2年売上が頭打ちになり、現場の営業所長に聞けば、「以前と同じキャンペーンやコンテストの繰り返しばかりで、モチベーションが上がらない…」更には、私が北に行っている時には、南の営業所に販促担当の幹部や役員が来て、営業社員や所長が無理矢理徹夜マーシャランに誘われ、「二日も三日も付き合わされては、たまらない」と、辟易としていました。意を決して社長(スウェーデン人)に「販促担当者全員を即刻解雇しなければ私が辞める…」と申し述べた処、「急激な変化はのぞまない」という答えだったので、即刻辞表を出しました。



『 七人の侍 Chiang Mai Conference 』 いつまでやるのか

まだ始まっていない『 七人の侍 Chiang Mai Conference 』を、いつまでやるのか、というのも変な話ですが、このプロジェクト(事業)が始まらなければ、その次も、その又次の事業も始まりません。私が生きている限りに於いて、5年でも、10年でも続けるつもりでいます。そして、この事業の重要性を継承する人が、後継者です。

蛇足ながら、2章の続きですが、「腐敗分子を全員辞めさせろ！」と社長に迫った事が本社内でも囁かれ、例の幹部や役員達は、自己弁護に必死になって口裏併せや、売上停滞の言い訳を社長に取り繕っていたようです。翌月スウェーデン本社で行われた会議で、日本支社長の交代が決められ、即時後任の支社長が来日されました。この人は以前から何度も来日され、社内事情・売上の進捗状況や、独自の給与システム・販促活動なども把握されていました。売上が停滞している原因や理由の調査から始められました。

営業所の現場を回られ、特に事務員にも様子を聞かれたようです。戻られた時に、「前任社長からも聞いていましたが、辞表を撤回し、あなたの提案は全面的に受けられますから以前の販促活動をやらしてもらえませんか？」と云って下さいましたが「私の提案が社内で噂になった段階で、私は四面楚歌状態でした。体制側に着いた元部下たちが、手のひら返しをして忠誠を誓ったとしても、使えませんので、辞めさせて頂きます…」という事で退職しました。



表面的に、かっこ良く辞めたと捉えたら、『読みが浅い！』販促費の使用権限を手放した事によって、販促経費が使えなくなり、出張ごとに(私が面接し、採用し、研修を受けた人達、脱落しそうになったセールスマンを励まし、実績を挙げて所長になった人達との一体感、連帯感を深める『5時からミーティング』)で自腹出費が嵩み、このまま続けていたら、自己破産宣告をしなければならないほど、懐具合が火の車になっていたというのが、退職理由の裏側の本音です。(勿論、人事・教育は会社の先行投資だから、販促費の一部を遣わせるよう何度も要請しましたが、既得権益を得た者達からの反対と、経理部からの接待交際費に当るからと言う反論があって、出張経費しか使えなかった) 営業・販促経費を社員のモチベーションアップに使うか、例え、接待交際費扱いになったとしても使うべきか、論外でも実際に行われて来た私的流用に回すかで、業績が上がり下がりする事も、実体験させてもらった貴重な時期でした。



この時、商品・看板は、販売する商品やブランドそのものではなく、販売する人の資質の向上(スキルアップ)と、やるき(モチベーション)だと確信しました。売り物は『 当社の社員です。』という考え方は、次の転職先でも活かされたことは言うまでもありません。チェンマイに創った Pure/Thaiも、施設・設備だけではなく、セラピスト達の技術・マナー、他のスタッフのサービス対応が商品です。これの良し悪しの答えは、お客様のリピート率(70~80%)で計れるでしょう。

ここまで云えば、七人の侍たちが商品そのものだと理解されるでしょうし、そう云う営業集団を創って行きたいと、皆様の参加をお待ちしています。だから、過去の経歴に華々しい『 営業経験と実績を引っさげて来る人』が特別に厚遇される訳ではありません。過去は過去。現在から未来に向かって、自己目標を自己実現するために、スキルアップとモチベーションを高めあう仲間とともに、お客様の満足感に貢献する仕事づくりをするプロジェクトだと云う事です。…とは云うものの、七人の侍各々の当面の目標は、自分自身が豊かさを享受することでしょう。その事によって関係する多方面の方々も、その利益に浴する事になる。更には相乗効果(リピート効果・紹介客)まで生み出す行動だということです。



イメージ



七人の侍プロジェクト立ち上げのための『 Chiang Mai Conference 』ですが、七人全員が揃って開催できればそれに越した事はありませんが、日程的にも、各個人的な都合からも、日時を指定してもムリが有るでしょう。そこで、一人・二人からスタートしたいと考えています。実施する内容は本誌99号に添付した(日程表例)に沿ったものになりますが、現地費用は参加人数によって一人なら90,000円二人なら80,000円/人、三人以上の場合70,000円/人となります。細かい費用他の話ですが、食事は朝食のみ、昼食・夕食は各自負担となります。ピュアタイムマッサージと記載されていますが、ピュアタイムマッサージ店閉鎖後は、登録セラピストによる他店での実施となります。参加希望諸氏の都合の良い日程で実施したいと思っていますので、お気軽に、何でも、お問い合わせ下さい。『 叩けよ、さらば開かれん…』 新約聖書「マタイによる福音書」第7章から…あれっ！ 仏教徒じゃなかったの？ 何度も言っていますが、私は、仏教徒でも、キリスト教徒でも、他の宗教徒でも、右でも左でもありません。

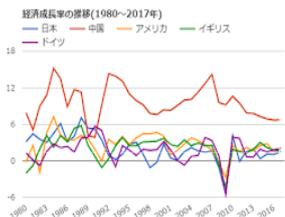
是々非々で、本音で取り組む人と協働作業をやりたい一心で、第二ステージを開始したとご理解下さい。25年前に話題になったドラマ「家なき子」の名場面をご覧下さい。今も、ええ格好しいで生きていけない時代が続いています。<https://www.youtube.com/watch?v=CnAsG9dGfRI> 同情するなら金をくれ

くつろぎのいおり デベロップメント構想

誰もが望む『3つの安ぎ』とは何でしょう？安全・安心は直ぐに思いつくものの、果たして、3つ目の『安』は…？安定ではないかと考えます。一時的な、その場しのぎの安全・安心を確保しても、何時一過危険な状態・不安が襲ってくるかも知れない、不安定な時代でもあります。なすべき事、構築すべき事、それは安定の確保ではないか。

迫真の演技で、「同情するなら金をくれ！」というセリフは、かなりショッキングなものでしたし、誰でもが、言いたくても云えない本音でもあったかと思えます。年がら年中本音を吐いていれば良いという訳ではないものの、現職時代の収入の半分～1/3以下の年金しか、収入源がなくなってしまうと、ええ格好しいをしたくてもできないのが現実ではないか。誰に文句を云っても、不満を云っても、年金は増えない。…だったら、どうする？

自分の人生と収入は、自分自身で創り上げなければ、稼ぎ出さなければならない事くらい、誰でも分かっている。分かっちゃいるけど踏み出せないのは何か？切実に同じ思いを持った人が周りにいて、肩や背中を押してくれる人がいないからだ。



私の世代は、悪名高い『団塊世代』で、人数ばかりがやたら多くて、高校・大学の受験倍率も2～3倍から学科によっては50倍以上なんて所もあった。受験競争で勝ちあがった(エリートと呼ばれ、モテ囃された)人達が本当に優秀だったかどうかは、今の政治・経済・社会状況がはっきりと答えを出している。

大学は出たものの…。就職氷河期(1999年橋本政権下の金融引き締め・2009年リーマンショック)に当たってしまった世代は、正にバカなエリートの犠牲者でもある。

思い出せば、Kanang(カナン株)は、2007年に設立し、2008年にPure/Thaiを開業している。高齢化社会の一助となるべく受け皿を、チェンマイに造ったまでは良かったが、やはり日本の国内事情に翻弄されることにもなった。



高齢化社会に於いての未来産業として、共同出資したいと云っていた数人の企業家達が、悉く「それ処ではなくなった、自社を維持するだけで手一杯で出資できない」と断って来た。「チェンマイに居ても、日本に居るのと変わりなく過ごせるような環境づくりをしたい」と云って国際感覚を掴み切れなかった準備段階でのメンバーも脱落し、立ち去った…等々。



残念ではあったが、失意までは感じないのがハマ子気質『来る者は拒まず、去る者は追わず』で、11年やって来た。何が足りなかったかと云えば、安定経営だった。『ピュアタイマッサージ大好き顧客』『ピュアタイスタイルームを定宿として利用頂いていた顧客』は固定客としても、これだけでは維持は出来ない。日常的に変動の激しい来店者数は読み切れず、安定しない。



安定的な固定収入が無ければ、今以上の展開は望めない。これを作り出せば問題解決。

第三ステージの『くつろぎのいおり』の住人は、安定的な固定収入が入ってくる。リッチとまでは云わないまでも、豊で、ゆとりのある高齢者であり、その昔「七人の侍のメンバーだった」という人たちが最初の住人になるでしょう。

急に、話が第三ステージにぶっ飛んでしまっは訳が分からないでしょう。しかし、これが私の発想法で、割り算・掛け算を理解すれば、足し算・引き算は自ずと出来るという考え方です。足し算・引き算で散々ばら苦勞して積み上げてから割り算・掛け算でもう一回苦勞するより、苦勞は散々ばらやって来たのですから、 $2 \cdot 2 = 4$ $2 \cdot 3 = 6$ 、 $2 \cdot 4 = 8$ から始めたら、足し算など苦勞せず分かってしまうと云う事です。

○に入る記号は？

$$10 - 3 \bigcirc 2 = 4$$

＋ − × ÷

話を表題に戻して、当初から、チェンマイに加齢臭漂う養老院や介護施設を造ろうなどと云う考えはありません。結果的に、高齢者保養施設の必然性から、老人医療や介護施設が必要になって来るかも知れませんが、しかし基本的に健康寿命を全うして、癌やその他の病気に罹ったとしても、苦痛を取り除き、気持ち安らかな自然死を目指しての施設造り、運営で行きたいと考えています。従って、(大前提として)寝たきり老人や、植物人間になってまで生き永らえたい人や、それを希望する家族には不向きな場所ですが、それでも居たくなるなら…。



心と体の拠り所、自分の心身の置き所、居心地のいい場所。これが『くつろぎのいおり』です。理想郷のような場所(Relaxation/Place)の作り方は、この11年をかけて実体験し、Know/Howを身に付けて来た。日本に居ては中々体験出来ない、カルチャーショックによる新たな発見も多数あって、健康寿命を伸ばすには良い刺激策だとも感じている。『くつろぎのいおり』入居に、喜んでお金を払うというような商品に仕上げなければならない。行列の順番を待ったり、徹夜してまでも欲しい商品にするためにも、『七人の侍プロジェクト』で営業の腕に磨きをかける必要が出てくる。それら、これらが始まったと云う事です。

